



## La Motivación del Funcionario Público\*

Cuando se habla de incentivos en la administración pública, inmediatamente nuestra mente se dirige a los sueldos, los salarios y otros factores de carácter financiero, como bonificaciones, prestaciones o beneficios en efectivo, al momento de la jubilación.

No dejamos de lado la importancia de este tipo de beneficios para los empleados públicos, pero si analizamos lo que es *motivación*, sólo desde este punto de vista, no podríamos cubrir todos los aspectos que requerimos para que un empleado se sienta entusiasmado. Podemos comprar su tiempo y esfuerzo, pero sin otros estímulos o estrategias no lograremos el trabajador fiel y responsable al que aspiramos. Por ello, debe entrar en juego otro tipo de incentivos, no necesariamente monetarios o financieros.

\* Marcelo Cartaya. Ex director de la Dirección de Información y Cooperación Técnica de la Contraloría General de la República de Venezuela. Docente adjunto de COFAE.

**Podemos  
comprar  
su tiempo  
y esfuerzo,  
pero sin otros  
estímulos o  
estrategias no  
lograremos el  
trabajador fiel y  
responsable al  
que aspiramos...**

La motivación es “el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción; implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él” (Sherman, Jr., y Chruden, 1999).

Por consiguiente, debemos analizar el concepto de motivación e interpretarlo como un ciclo que denominamos *de conflicto y necesidad*. Al desglosarlo, podemos descubrir y promover aquellas acciones que nos ayudarían a dirigir los comportamientos de los trabajadores hacia el logro de objetivos que puedan satisfacer sus propias necesidades, lo cual no siempre implica tocar salarios o remuneraciones.

Podemos entender la *necesidad* como una “sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Por ejemplo, la sed, el hambre y el frío son sensaciones que indican la necesidad de agua, alimento y calor, respectivamente”. Por tanto, la satisfacción de necesidades implica la supresión de la sensación de carencia a partir de alguna acción. Tomar agua, consumir alimentos o abrigarse, por ejemplo, son acciones que permiten suprimir las sensaciones de sed, hambre o frío.

Sobre las necesidades se han realizado numerosos estudios y análisis que han permitido clasificar y comprender cuáles motivan al hombre, incluyendo aquellas vinculadas con el ambiente laboral, y nos llevan a concluir que las necesidades varían de un individuo a otro, según su propio ser y su entorno. Esto complica y a la vez sistematiza la forma como podríamos promover o motivar a nuestros empleados.

Maslow	Aldelfer	McClellan	Herzberg
Necesidades básicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo (salarios)
Necesidades de seguridad			Supervisión
Necesidades de afiliación	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Necesidades de autoestima			Reconocimiento
Necesidades de autorrealización	Necesidades de crecimiento	Logro	Responsabilidad de progreso. Interés de trabajo

Abraham Maslow teorizó, en publicaciones en 1943 y de nuevo en 1954, que sean cuales fueren las necesidades que una persona esté experimentando en un momento dado, éstas influyen básicamente sobre las motivaciones, las prioridades y el comportamiento del individuo. Una necesidad crea tensión, sea agradable o desagradable, y la meta del comportamiento resultante es la reducción de la tensión o la incomodidad. Las necesidades y los motivos están relacionados. La gente se motiva para trabajar con el fin de satisfacer sus necesidades. Solamente las necesidades insatisfechas son las fuentes primarias de motivación.

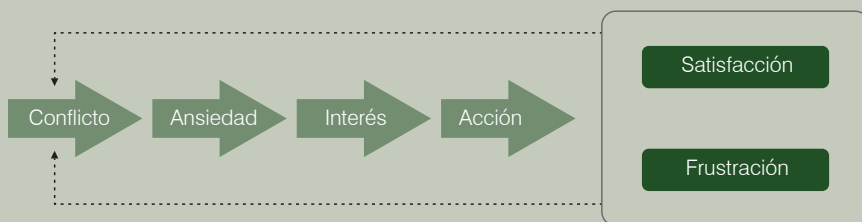
Frederick Herzberg, psicólogo y consultor norteamericano, profesor de la Universidad de Utah, basándose en el esquema de necesidades de Maslow, formuló una teoría en la que identifica dos tipos de factores que afectan el comportamiento de los empleados en sus trabajos. Y los llama higiénicos y motivacionales.

**...La gente se motiva para trabajar con el fin de satisfacer sus necesidades. Solamente las necesidades insatisfechas son las fuentes primarias de motivación.**

Entre los factores higiénicos, o primarios, Herzberg incluye el salario y los demás beneficios financieros de la empresa, así como su ambiente y estructura. Pero le brinda primordial importancia a los factores que denomina motivacionales, incluyendo entre éstos el trabajo en sí, la realización personal a través del mismo, el reconocimiento y el progreso profesional, la distribución y asunción de responsabilidades.

Analicemos entonces cuáles podrían ser las acciones motivacionales que supriman esta sensación de carencia, que origina conflictos en nuestros trabajadores.

El ciclo de conflicto y necesidad es válido para todas las interacciones humanas, incluido el trabajo, y también da origen a los comportamientos positivos o negativos en nuestras instituciones públicas.



Si definimos el conflicto de necesidades como la “coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos”, el manejo del conflicto implica la resolución de una diferencia de intereses o necesidades, cuya síntesis involucra el pensamiento, el sentimiento y la acción.

El conflicto implica que las necesidades de las organizaciones y de su personal entran en confrontación. Esta coexistencia de necesidades genera ansiedad en el trabajador. En este punto debe intervenir la empresa, a fin de entregar los estímulos o incentivos externos capaces de provocar una reacción positiva en el empleado, diluyendo la contradicción y permitiendo la satisfacción de ambos tipos de necesidades.

Se trata de que, al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades de la organización, se satisfagan las necesidades de seguridad, afiliación, autoestima y realización personal de su personal. Esto

motivará su interés, provocará acciones positivas y generará la motivación para que el trabajador persista en ellas, procurando la satisfacción de sus propias necesidades, esta vez alineadas con las de la empresa, y evitando en consecuencia la frustración.

Ante la existencia de un conflicto se produce un estado de ansiedad. Es decir, una sed por satisfacer una necesidad que debe ser cubierta, lo que puede derivar en angustia y trastornos en la estabilidad física o emocional de los individuos y, en suma, de las organizaciones. Esta ansiedad funciona como punto de partida para interesarnos en la búsqueda de posibles soluciones y movernos hacia la resolución del conflicto, en procura de satisfacer las necesidades detectadas.

La acción realizada nos puede llevar, o no, a resolver el conflicto entre los intereses personales y organizacionales. Por tanto, produce en nosotros uno de dos posibles resultados: bien la satisfacción de la ansiedad, la calma de la necesidad, a partir de los resultados de la acción; o bien, la frustración, el aumento de la necesidad, a partir de los resultados de la acción o de su omisión, y con ello una persistencia del conflicto, que se puede tornar crítico.

La forma en la cual los empleados manejan sus conflictos, en función de este ciclo, tomando decisiones, puede implicar un proceso ascendente que promueva el crecimiento personal y empresarial y mejore sus estatus de vida y trabajo. Por el contrario, si no logran resolver sus conflictos se convierten en círculos viciosos que generan constantemente nuevas ansiedades, cada

**El conflicto implica que las necesidades de las organizaciones y de su personal entran en confrontación... En este punto debe intervenir la empresa, a fin de entregar los estímulos o incentivos externos capaces de provocar una reacción positiva en el empleado...**

**...los incentivos  
no financieros  
que debemos  
promover  
en nuestras  
instituciones  
están llamados  
a fomentar el  
trabajo en sí,  
la realización  
personal de los  
empleados, el  
reconocimiento  
y el progreso  
profesional, y  
la distribución  
y asunción de  
responsabilidades  
como elementos  
de recompensa o  
mérito.**

vez más difíciles de resolver, y reducen sus estatus personales, afectando el desarrollo de las instituciones en las que se desenvuelven.

Analizando la propuesta de Herzberg, podemos concluir que los incentivos no financieros que debemos promover en nuestras instituciones están llamados a fomentar el trabajo en sí, la realización personal de los empleados, el reconocimiento y el progreso profesional, y la distribución y asunción de responsabilidades como elementos de recompensa o mérito.

En el año 2009, la Iniciativa para el Desarrollo de la *International Organization of Supreme Audit Institutions*, INTOSAI, IDI, desarrolló una Guía de aprendizaje por impacto que busca establecer mecanismos para desarrollar capacidades, lo que significa “crear o fortalecer habilidades, conocimientos, actitudes, procesos, estructuras, sistemas y las maneras de trabajar de una entidad de fiscalización superior (EFS), considerando sus fortalezas y oportunidades para corregir las deficiencias que impiden el logro de los resultados esperados”. La guía se diseñó para su aplicación en las EFS, pero es aplicable a cualquier empresa o institución pública.

Para el desarrollo de capacidades, la IDI distingue entre aquellas institucionales y aquellas profesionales. Entre las primeras incluye aspectos como el marco legal, los sistemas, los procesos, la existencia de manuales, procedimientos, metodologías y tecnologías que apoyen el proceso de identificación de los funcionarios con sus instituciones. Y, para el desarrollo

de las capacidades profesionales, identifica la promoción de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano.

En su guía, la IDI propone un ciclo de desarrollo que se inicia con una detección de las necesidades de capacidades institucionales y profesionales de la institución, a partir de la cual se pueda diseñar y desarrollar estrategias concretas. Se trata de promover una institución que gestione el conocimiento y procure que estos incentivos sean entregados; que los trabajadores encuentren en sus instituciones ambientes de desarrollo propicios para satisfacer sus propias necesidades y las de la organización. El ciclo concluye con la evaluación y seguimiento de estas estrategias.

En su capítulo 4, la guía presenta un inventario de 26 métodos de aprendizaje que las instituciones pueden utilizar para convertirse en caldos de cultivo para el desarrollo de sus personales. Entre ellos se analizan estrategias como el *coaching*, el *mentoring*, la capacitación, los proyectos de investigación, la revisión entre pares, las reuniones de trabajo, la delegación, las pasantías, el *benchmarking*, la rotación del personal y la evaluación.

Es indudable que el aprendizaje por impacto que nos propone la IDI revolucionaría nuestra forma de administrar el sector público. Podemos intuir que lograríamos esos servidores públicos satisfechos que siempre hemos deseado. Sin embargo, a pesar de poder reconocer sus beneficios, en América Latina encontramos más resistencias al cambio que oportunidades para promoverlo. La rapidez a la que nos obliga la gestión pública, los cambios constantes de administradores y la necesidad de rendir, no nos motiva a detenernos e implementar estas nuevas formas, que indudablemente redundarían, en el mediano o largo plazo, en el éxito de nuestras gestiones. Es un desafío que nos queda pendiente. Reconocemos el valor del hombre... Nos queda definir la línea que separa el aprovechamiento de este valor, de su mera explotación.



Ortíz Pozo